

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání manažerů

Education of Managers

Student:	Veronika Hebláková
Vedoucí bakalářské práce:	Mgr. Jan Kovács, Ph.D.

Ostrava 2010

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....

podpis

Poděkování

Děkuji PhDr. Pavlu Čapkovi za poskytnuté informace, data, ochotu i čas nezbytné pro praktickou část mé bakalářské práce. Dále děkuji Mgr. Janu Kovácsovi, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce a za poskytnutí cenných rad a připomínek.

OBSAH

1 Úvod.....	1
2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje manažerů.....	2
2.1 Základní pojmy.....	2
2.2 Co ovlivňuje vzdělávání.....	2
2.3 Filozofie vzdělávání.....	3
2.4 Motivace.....	4
2.5 Plánované vzdělávání.....	5
2.6 Proces plánovaného vzdělávání.....	7
2.6.1 Identifikace potřeb vzdělávání.....	7
2.6.2 Nástroje a techniky pro hodnocení potřeb.....	8
2.7 Vzdělávací cíle.....	10
2.8 Výhody efektivního vzdělávání.....	11
2.9 Metody vzdělávání.....	11
2.9.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti.....	11
2.9.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.....	12
2.9.3 Kombinované metody vzdělávání.....	12
2.9.4 Účinnost metod předávání podnětů.....	13
2.10 Vztah mezi zásadami efektivního vzdělávání a technikami vzdělávání	14
2.11 Křivka učení.....	14
2.12 Vlivy působící na učení.....	17
2.13 Vyhodnocování vzdělávání.....	17
2.13.1 Nevýhody a výhody vyhodnocování vzdělávání.....	18
2.14 Přínosy vzdělávání.....	19
2.15 Odpovědnost za vzdělávání.....	20
3 Charakteristika vybrané organizace.....	21
3.1 Základní údaje a organizační struktura.....	21
3.2 Historie společnosti.....	22
3.3 Obchodní zastoupení.....	22
3.4 Ekologie.....	22
3.5 Jakost.....	23
4 Analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje manažerů.....	24
4.1 Společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING, s.r.o.....	24
4.2 Projekt „Vzdělávejte se!“.....	24
4.3 Vzdělávání mistrů ve vybrané společnosti.....	25
4.4 Školení „Soft skills“.....	25
4.4.1 Prezentační dovednosti.....	26
4.4.2 Time management.....	26
4.4.3 Asertivní komunikace.....	27
4.5 Popis a specifikace pracovního místa mistrů.....	27
4.6 Způsoby získání a zpracování informací.....	28
4.7 Výsledky dotazníkového šetření.....	30
4.7.1 Vyhodnocení.....	39
5 Návrhy a doporučení	40
6 Závěr.....	41
Seznam použité literatury.....	42
Seznam zkratk	44
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	45
Seznam příloh.....	46

1 Úvod

Tématem mé bakalářské práce je „**Vzdělávání manažerů**“.

Vzdělávání zaměstnanců i manažerů je v dnešní době běžná součást chodu podniku a institucí v soukromém i státním sektoru. Společnosti investují do různých školení či kursů. Někdy ale vynaložené prostředky nepřinesou žádané pozitivní dopady do činnosti či výsledků společnosti.

V současné ekonomické recesi společnosti snižují své rozpočty. Není ale vhodné šetřit v oblasti vzdělávání, protože rozvoj zaměstnanců se stává jedním z významných faktorů ovlivňujících úspěch, konkurenceschopnost a prosperitu společnosti. Zvýšení výkonnosti je možné dosáhnout pouze s kvalifikovanými lidmi.

Říká se, že vzdělávání představuje jedinou jistou investici do budoucnosti. Aby tomu tak opravdu bylo je nutné, aby personální manažeři a manažeři všech stupňů řízení, kteří se ve společnosti podílejí na stanovování osobního rozvoje svých podřízených, uměli definovat vzdělávací potřeby zaměstnanců. Na základě těchto výsledků sestaví profesní a kariérový plán dalšího růstu zaměstnanců tak, aby neustále zvyšovali svůj pracovní výkon.

Cílem bakalářské práce je analýza vzdělávání ve vybraném podniku. Zaměřím se tedy na zjišťování, zda vzdělávání, které již v akciové společnosti AL INVEST Břidličná, a.s. proběhlo, odpovídá skutečným vzdělávacím potřebám společnosti. V praktické části zhodnotím výsledky analýzy školení „Soft skills“ a pokusím se navrhnout doporučení pro další vzdělávání.

Bakalářskou práci zaměřím na vedoucí pracovníky společnosti AL INVEST Břidličná, a.s., která je nejvýznamnějším českým výrobcem válcovaných polotovarů z hliníku a flexibilních obalovaných materiálů.

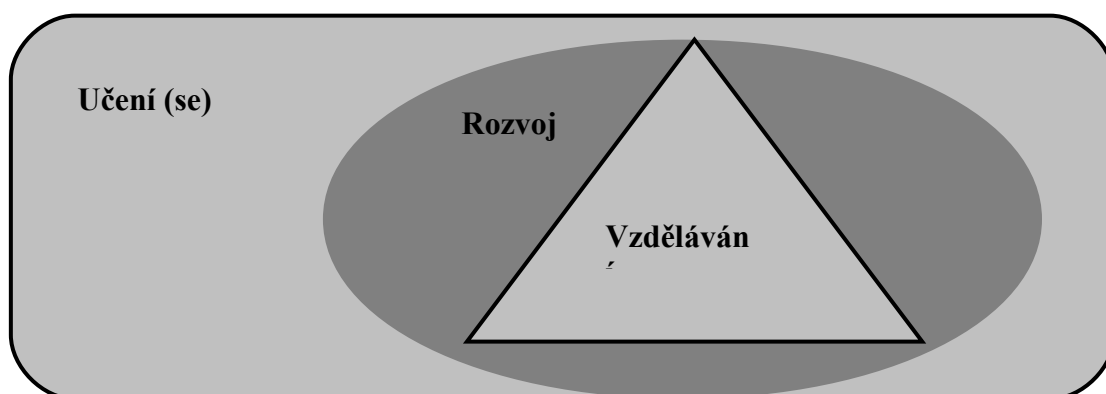
2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje manažerů

2.1 Základní pojmy

Učení (se) je proces získávání a předávání zkušeností, návyků, dovedností, znalostí, hodnot a podobně. Učením se u člověka rozvíjejí a proměňují vrozené schopnosti a vzorce chování. Pojem učení zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání.

Rozvoj je označení procesu, který má za cíl zlepšování původního stavu, či jeho přetvoření do lepší podoby. Rozvoj je chápán jako proces zlepšování, vedoucí ke vzniku lepší verze než byla předchozí pomocí učení (se).

Vzdělávání je proces získávání vědomostí a znalostí, které získáváme učením během výuky, zkušenostmi a podobně. Teprve výsledkem vzdělávacího procesu je vzdělávání, což je souhrn získaných vědomostí.



Obr.č. 2.1 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání podle Hroníka (2007, str.31)

2.2 Co ovlivňuje vzdělávání

O úspěchu vzdělávání rozhodují čtyři faktory viz Plamínek (2010). Totiž do jaké míry je užitečný obsah učení a do jaké míry je efektivní jeho způsob. Pokud vypadne byť jeden faktor, vede to k neúspěchu. Učíme-li se něčemu užitečnému neefektivně nebo učíme-li se efektivně něčemu neužitečnému, naše úsilí bude marné.

Třetím faktorem jsou lidé, kteří se kolem vzdělávání pohybují. Moderní vzdělávací programy považují účastníky vzdělávání za rovnocenné partnery, se kterými učitel spolupracuje na dosažení cílů vzdělávání. Důležitými lidmi jsou i zadavatelé programů a různí zprostředkovatelé typu vzdělávacích agentur - učení dospělých je dnes nejen posláním, ale i obyčejným byznysem.

Na trhu se objevuje nabídka účelných i neúčinných produktů. Jsou nabízeny i postupy a obsahy vzdělávání, jež jsou neužitečné nebo neefektivní. Tím se stává důležitým i čtvrtý faktor, totiž jeho smysl a kontext, proč se chceme učit, a užitku, který od toho očekáváme.

2.3 Filozofie vzdělávání

Filozofie vzdělávání vyjadřuje podle Armstronga (2002) důležitost, kterou organizace vzdělávání přikládá. Některé organizace používající pasivní přístup předpokládají, že si pracovníci s prací poradí sami, nebo že to odkoukají od spolupracovníků. Jestliže takové firmy trpí nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, snaží se získat pracovníky od firem, které do vzdělávání investují.

Jiné podniky se vrhají do vzdělávání a nerozmyšleně vynakládají peníze v době, kdy se jim daří. Jakmile nastanou horší časy, přestanou na vzdělávání vynakládat jakékoliv prostředky.

Organizace s pozitivní filozofií vzdělávání si uvědomují, že konkurenční výhody dosáhnou pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných ve firmě a že tuto životně důležitou potřebu nelze uspokojit bez investic do rozvoje dovedností a schopností lidí. Uznávají také to, že nedostatky v kvalifikaci mohou ohrozit jejich budoucí prosperitu a růst. V tvrdých obchodních podmínkách se tyto podniky přesvědčují, že vzdělávání je investice, která se vyplácí.

V realitě bychom měli mít pozitivní a realistické představy a důkazy o tom, jak vzdělávání přispívá ke konečným výsledkům organizace.

2.4 Motivace

Motivace k učení a zvyšování vlastního potenciálu je důležitá součást vzdělávacího procesu. Motiv představuje vnitřní pohnutku způsobující změnu chování člověka a směřující k uspokojení jeho potřeb. Vysoká motivace zaměstnanců se projevuje v pozitivním vztahu ke vzdělávání a jejich ochotě neustále se učit a rozvíjet. Zaměstnanci jsou schopni strukturovat a využít získané vědomosti a dovednosti v praxi. Motivovaní zaměstnanci mají pozitivní postoj k podniku, zákazníkům a ostatním zájmovým skupinám. [7]

Vodák a Kucharčíková (2007) doporučují následující zásady a opatření ke zvýšení motivace účastníku:

- Do procesu vzdělávání se musí zapojit management společně s ostatními zaměstnanci, nikoli samostatně.
- Účastníci vzdělávání musí být seznámeni se záměry a cíli s dostatečným časovým předstihem, musíme zajistit případné úpravy programu.
- Společnost musí vytvářet vědomí o přínosu a užitečnosti vzdělávacího programu. Bude-li účastník vzdělávání vědět, že mu akce pomůže řešit jeho problémy, uvědomí si, že získá čas a zkvalitní své působení; pak nebude váhat a do nabízených aktivit se zapojí.
- Témata vzdělávání a myšlenky lektora by měla být v souladu se zkušenostmi a myšlenkami účastníků.
- Používáme takové metody vzdělávání, které pomohou zvyšovat kompetence, posílí aktivitu a zájem účastníků. Důležité je, aby teoretické vědomosti byly aplikovány přímo na situace reálného života.
- Výhodou organizování vzdělávací akce mimo podnik je, že účastníci mohou ve volném čase relaxovat a nejsou rušeni běžnými pracovními povinnostmi.

- Je důležité, aby lektori navodili příjemnou atmosféru a pocit bezpečného prostředí vhodnou komunikací a budováním partnerského vztahu.

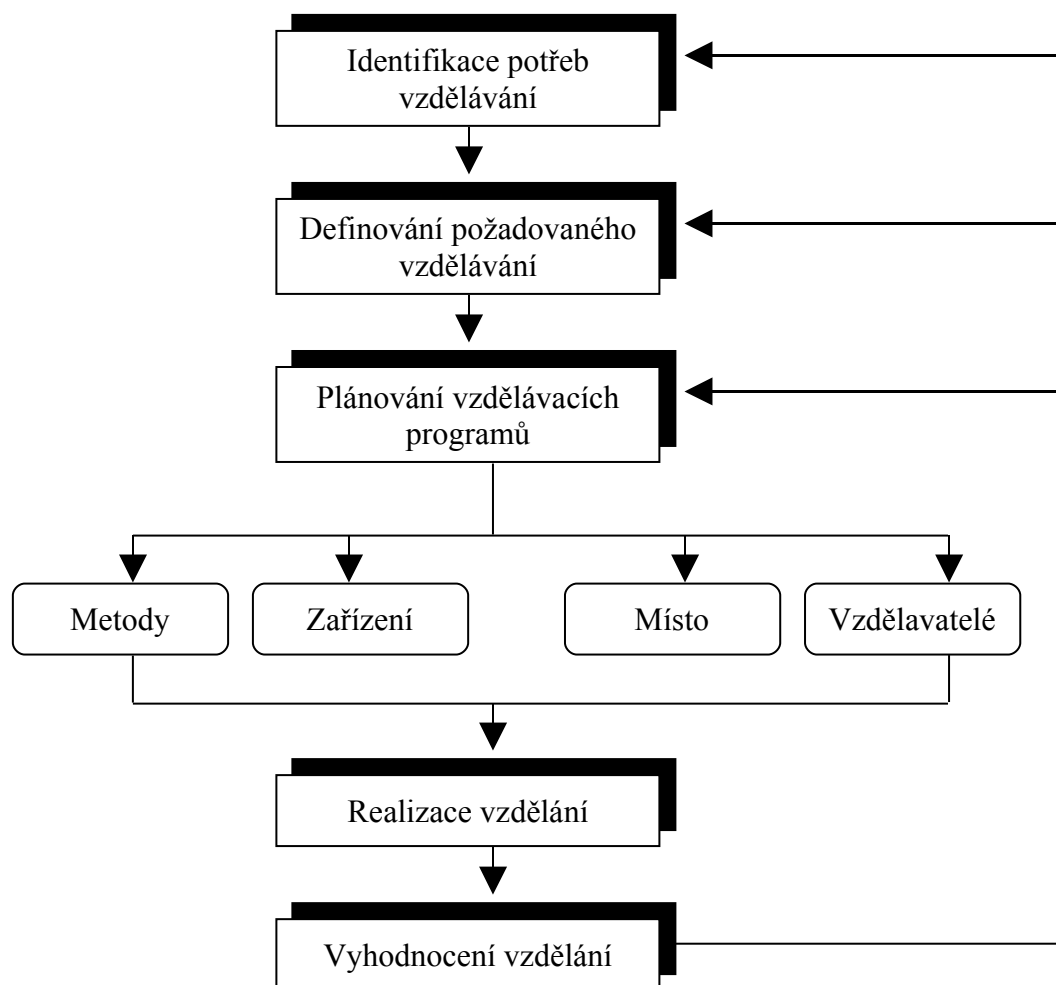
2.5 Plánované vzdělávání

Plánované vzdělávání tak, jak je definoval Kenney a Reid (1994), jsou „promyšlené kroky orientované na dosažení vzdělání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu“. Proces plánovaného vzdělávání – jak ukazuje obrázek č. 2.2 – se skládá z následujících kroků viz Armstrong (2002, str.496):

1. Identifikace a definování potřeb vzdělávání – obsahuje analýzu podnikových, týmových a individuálních potřeb získat nové dovednosti nebo znalosti nebo zlepšit existující schopnosti. Analýza se týká současných problémů, které je třeba vyřešit, i budoucích potřeb. V této fázi se rozhoduje o tom, jaké vzdělávání je pro řešení daného problému nejlepší a z hlediska nákladů nejefektivnější.
2. Definování požadovaného vzdělání – je nezbytné – tak jasně, jak je to jen možné – specifikovat, jaké dovednosti a znalosti se mají lidé naučit, jaké schopnosti je třeba rozvíjet a jaké postoje je třeba změnit.
3. Definování cílů vzdělávání – cíle vzdělávání jsou souborem, který definuje nejen to, co se mají lidé naučit, ale také to, co učící se osoby musejí být schopny po absolvování příslušného vzdělávacího programu dělat.
4. Plánování vzdělávacích programů – je třeba vytvořit vzdělávací programy, které by pomocí vhodné kombinace a vhodného propojení metod vzdělávání a umístění vzdělávání zabezpečily uspokojení potřeb a splnění cílů vzdělávání.
5. Rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání – je třeba rozhodnout, do jaké míry se bude vzdělávání zabezpečovat v organizaci, a do jaké míry mimo ni. Současně je třeba určit, do jaké míry se na odpovědnosti za vzdělávání budou podílet útvar vzdělávání, manažeři nebo vedoucí týmů a pracovníci samotní.

6. Realizace vzdělávání – zajistit, aby byly použity nejvhodnější metody, které zabezpečí, že vzdělávané osoby si osvojí takové dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje, které potřebují mít.
7. Vyhodnocení vzdělávání – během programů se sleduje efektivnost vzdělávání a následně se provádí vyhodnocení dopadu vzdělávání; smyslem obojího je zjistit, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání.
8. Zdokonalení vzdělávání a pokračování v něm, pokud je to nezbytné – na základě vyhodnocení rozhodnout o míře, v jaké je třeba program plánovaného vzdělávání zlepšit, a o tom, jak by měly být splněny zbývající či přetrvávající požadavky na vzdělávání.

2.6 Proces plánovaného vzdělávání



Obr.č.2.2 Proces plánovaného vzdělávání [1, str.497]

2.6.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Analýza potřeb je řada činností, jejichž smyslem je definování rozdílu mezi tím, co lidé znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopni dělat. Způsob, jak to provést, je vyžádat si informace od všech, kteří budou tímto procesem ovlivněni.

Zainteresované strany

V procesu analýzy potřeb je důležité zahrnutí všech nadřazených složek, které mají na celém procesu a na jeho výsledcích zájem. Porozumět důvodům pro provádění analýzy potřeb musí minimálně vrcholové vedení. Musí být vyjasněno, jaké je očekávání manažerů.

Konzultováni musí být také další zapojené strany, jako jsou zaměstnanci anebo jejich nadřizení pracovníci. [2]

Zdroje informací

Walter (1983) rozeznává devět zdrojů informací, které pomáhají při identifikování priorit vzdělávání. Jsou to:

1. Cíle organizace a podnikové plány.
2. Plánování lidských zdrojů a následnictví.
3. Personální statistika.
4. Rozhovory s odcházejícími pracovníky.
5. Konzultace s vyššími manažery.
6. Údaje o produktivitě, kvalitě a výkonu.
7. Změny v podobě útvarů.
8. Požadavky manažerů na vzdělávání.
9. Znalost finančních plánů.

2.6.2 Nástroje a techniky pro hodnocení potřeb

Popíšeme si několik vybraných technik pro hodnocení potřeb, rozdělené do tří kategorií, jak uvádí Prokopenko a Kubr (1996).

1. Individuální techniky

Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je základem při zjišťování potřeb a můžeme ji využít s řadou jiných technik. Jde o základní východisko veškeré personální práce v organizaci. Zahrnuje shromažďování detailních informací o pracovních místech v organizaci, jejich popis a specifikaci požadavků jednotlivých pracovních míst na pracovníky.

Rozhovor

Rozhovor je někdy jediná vhodná metoda pro získání potřebných informací. Většinou je ale rozhovor součástí dotazníkové akce. Cílem rozhovoru je získat požadované údaje při osobním setkání.

Dotazník

Pracovník poskytuje prostřednictvím dotazníku písemné informace, týkající se jeho práce nebo potřeb vzdělávání.

Protest-retest

Znalostní test se provádí při zahájení školení a pak s nějakým časovým odstupem po ukončení školení. Tento odstup je nezbytný, abychom měřili i dlouhodobou paměť. Testy jsou navrženy tak, aby odrážely pochopení významu a smyslu, nikoli zapamatování detailu. Někdy může být zdárné absolvování protestu podmínkou k účasti na daném kurzu. Po jeho skončení následuje retest, který nemusí mít stejné otázky.

2. Skupinové techniky

Skupinové porady a diskuse

Skupiny různého složení a různé velikosti jsou častým nástrojem pro komunikaci a řízení. Zjišťování potřeb vzdělávání může být druhořadá práce skupin, které se sešly za jiným účelem. Skupina také může být svolána pouze za účelem projednání potřeb vzdělávání a rozvoje.

Simulace

Simulace je možné využít jak při vzdělávání, tak při zjišťování potřeb vzdělání a rozvoje. Nejvhodnější technikou mezi technikami simulace je hraní her. Účastník hraje jinou osobu a řeší určitý problém. Tím poskytuje informace o svých schopnostech a dovednostech.

Skupinové projekty

Je sestavena dočasná skupina se souhlasem a za podpory nadřízeného manažera, která se zabývá důležitými organizačními problémy. Nebo je zřízena skupina s cílem pracovat jednat na praktických problémech, jednak s cílem naučit se konkrétním dovednostem. Během projektu může skupina postupně měnit své vlastní požadavky na vzdělávání, i požadavky na rozvoj ostatních manažerů nebo pracovníků.

3. Techniky na úrovni organizace

Analýza evidence a zpráv

Analýza evidence a zpráv je bohatý zdroj informací. Informace týkající se potřeb vzdělávání najdeme v personální dokumentaci. V této dokumentaci jsou zapsány osobní záznamy, povýšení, pracovní spory, doby nemoci, přesčasy, záznamy o dosaženém vzdělání a jiné.

Benchmarking

Benchmarking je systematický a průběžný proces měření. Neustále se porovnávají procesy organizace s podnikatelskými vůdci kdekoli na světě, s cílem získat informace, které pomohou organizaci přijmout opatření pro zlepšení její výkonnosti. Může být zjištěno, že rozdíly ve výkonnosti jsou ovlivněny rozdíly v kvalifikaci.

Audit manažerského rozvoje nebo rozvoje lidských zdrojů

Audit je technikou hledání a hodnocení faktů, které dávají celkový obraz o manažerském rozvoji v rámci celé společnosti. Audit začíná zkoumáním politiky manažerského rozvoje. Následuje dotazníková akce, která má zjistit co se děje v praxi na rozdíl od plánů, jak manažeři hodnotí efektivnost existujících programů a jaké by chtěli změny.

2.7 Vzdělávací cíle

Cíle ve vzdělávacím procesu vyjadřují podle Bartáka (2007, str.17), co se má účastník naučit a jaké dovednosti si osvojit. Vzdělávací cíle by měly být SMART, tedy specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované. Měly by tedy:

- být specifikované vzhledem k vymezeným potřebám,
- vycházet z požadovaných výkonových standardů na daném pracovišti,
- vyjadřovat, za jakých podmínek a v jakém čase je lze vyhodnocovat,
- umožňovat hodnocení individuálních studijních výsledků a hodnocení vzdělávací nebo rozvojové aktivity,
- poskytovat manažerům vzdělávání, organizátorům, tvůrcům kurzů, lektorům a účastníkům jasné vodítko, kam ve vzdělávání směřovat.

2.8 Výhody efektivního vzdělávání

Uvedeme si výhody efektivního vzdělávání podle Armstronga (2002).

Efektivní vzdělávání snižuje náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností na minimum. Vzdělání pracovníci zlepšují individuální, týmový a podnikový výkon z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity.

Podnik přiláká vysoce kvalitní pracovníky, protože jim může nabídnout vzdělávání a rozvoj, které zvyšuje úroveň jejich schopností a dovedností a umožňuje jim tak dosáhnout většího uspokojení z práce a postupu v organizaci na vyšší pozici.

Efektivní vzdělávání podporuje ztotožnění zaměstnanců s posláním a cíli organizace. Vzdělání zaměstnanci mají pochopení pro změnu a porozumění jejím příčinám a jednak mají znalosti a dovednosti, které budou potřebovat k přizpůsobení se nové situaci.

Účinné vzdělávání vytváří pozitivní kulturu v organizaci, například kulturu orientovanou na zvyšování výkonu. Podnik může poskytovat zákazníkům vyšší úroveň služeb.

2.9 Metody vzdělávání

Existuje více než čtyřicet metod vzdělávání. Uvedeme si pouze nejdůležitější a nejefektivnější metody, podle Tureckiové (2004) a Armstronga (2002), které můžeme rozdělit podle toho, kde se obvykle používají.

2.9.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti

Pracovní porady

Pracovní porady se konají v pravidelných intervalech. V úvodu každé porady bývá vyhodnocováno splnění úkolů zadaných na předchozí poradě. Během porad se jednotliví pracovníci seznamují s problémy a fakty, sdělují si zkušenosti a názory na diskutované téma.

Asistování

Při metodě asistování je školený přidělen jako pomocník zkušenému kolegovi, od kterého se učí pracovní postup. Po určitém čase je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Uvedená metoda je vhodná nejen při školení manuálně pracujících, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů.

2.9.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

Přednáška

Přednáška se používá k přenášení informací k posluchačům. Je to metoda s malou či žádnou aktivní účastí vzdělávaných.

Workshop (seminář)

Na semináři zkoumá skupina lidí s pomocí jakéhosi moderátora záležitosti organizace.

Případové studie

Případová studie je popis nějaké konkrétní události, kterou školená skupina analyzuje za účelem odhalení příčiny a naleznutí řešení. Metoda je vhodná pro manažery a tvůrčí pracovníky.

2.9.3 Kombinované metody vzdělávání

Patří sem metody používané jak při výkonu práce, tak mimo pracoviště.

Instruktaž při výkonu práce

Instruktaž je nejjednodušší způsob zácviku. Školený si pozorováním a napodobováním osvojuje pracovní postup, který mu předvádí školitel.

Pověření úkolem

Pověření úkolem je žádost vzdělavatele, aby vzdělávaný pracovník splnil určitý specifický úkol nebo šetření.

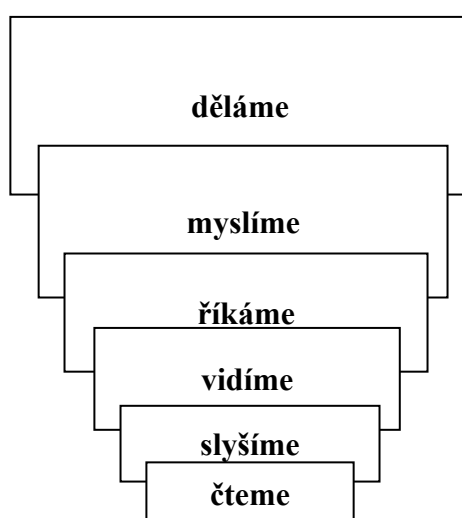
Studium doporučené literatury a usměrňování při výběru literatury

Vzdělanost lidí lze zvýšit poskytnutím knih, podle nichž si školený sám rozšiřuje své znalosti.

2.9.4 Účinnost metod předávání podnětů

Běžné metody předávání tvoří jakousi řadu, v níž zdola nahoru roste pravděpodobnost, že si člověk předávané podněty osvojí, a také průměrný objem osvojených informací.

Nejméně si tedy osvojíme to, co si přečteme. O něco málo je na tom informace, kterou slyšíme. Ještě lépe si zapamatujeme to, co vidíme. Pravděpodobnost osvojení se zvýší, pokud o informacích mluvíme. Největší šance na osvojení je v případě, že s informací něco děláme, tedy uplatňujeme znalost v praxi.



Obr. č. 2.3 Účinnost metod předávání podnětů [5, str.113]

2.10 Vztah mezi zásadami efektivního vzdělávání a technikami vzdělávání

Motivace k vzdělávání se zvyšuje, jsou-li používané zajímavé techniky vzdělávání a jsou-li využitelné v praxi.

Čím více je účastník aktivně zapojen do procesu vzdělávání, tím více se toho naučí. Především manažeři srovnávají obsah kurzu se svými zkušenostmi a budoucím uplatněním. Aktivní účast vede také k lepšímu zapamatování.

Při výběru vzdělávacích technik musíme počítat s tím, že jednotlivci mají různé vzdělávací potřeby, různé schopnosti a učí se různým tempem. Stejně tak musíme mít na mysli potřeby a schopnosti celé skupiny.

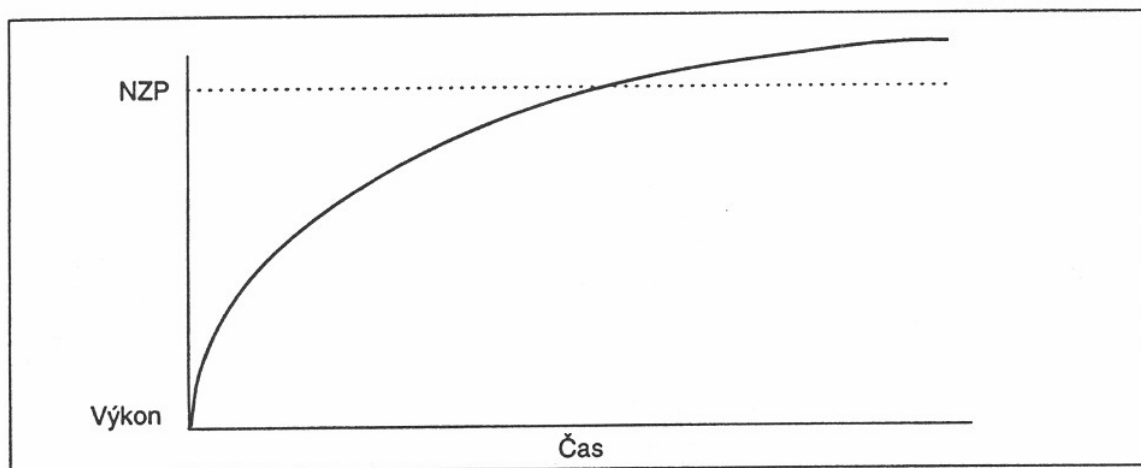
Zpětná vazba o efektivitě vzdělávacích aktivit je snad nejdůležitější část celého cyklu. Lektor vytváří silnou vazbu s účastníkem při hraní rolí, při zpracování případových studií, při manažerských hrách a procvičování vnímavosti. Zpětná vazba umožňuje lektorovi včas upravovat časový plán, tempo a metody učení.

Je důležité, aby byli účastníci schopni přenášet to, co se naučili, do reálných situací. Nejúčinnějšími metodami, pokud jde o přenositelnost, jsou simulace a aplikační projekty. Přednášky, studium literatury nebo diskuse nevěnují příliš velkou pozornost tomuto přesunu.

[6]

2.11 Křivka učení

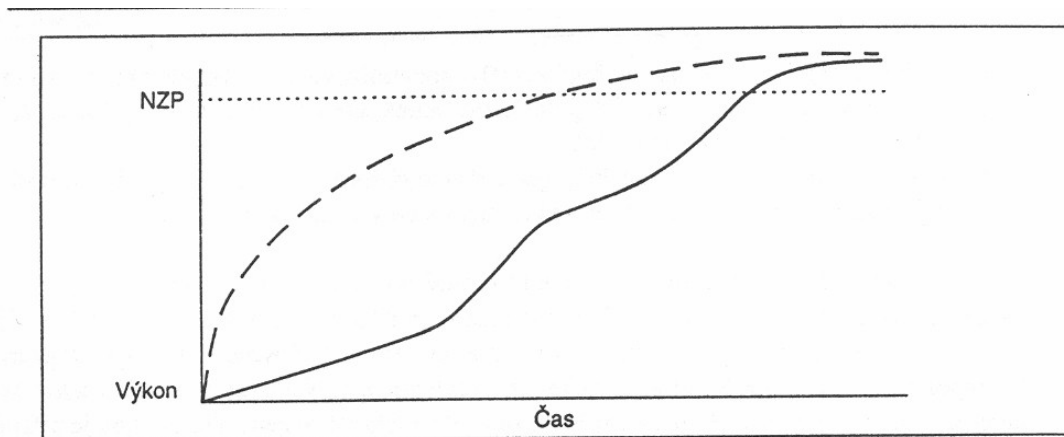
Křivka učení viz Armstrong (2002) vyjadřuje potřebnou dobu nezkušené osoby k dosažení požadované úrovně výkonu na určitém pracovním místě nebo pro splnění určitého úkolu. Tato úroveň se někdy nazývá „norma (standard) zkušeného pracovníka“ (NZP).



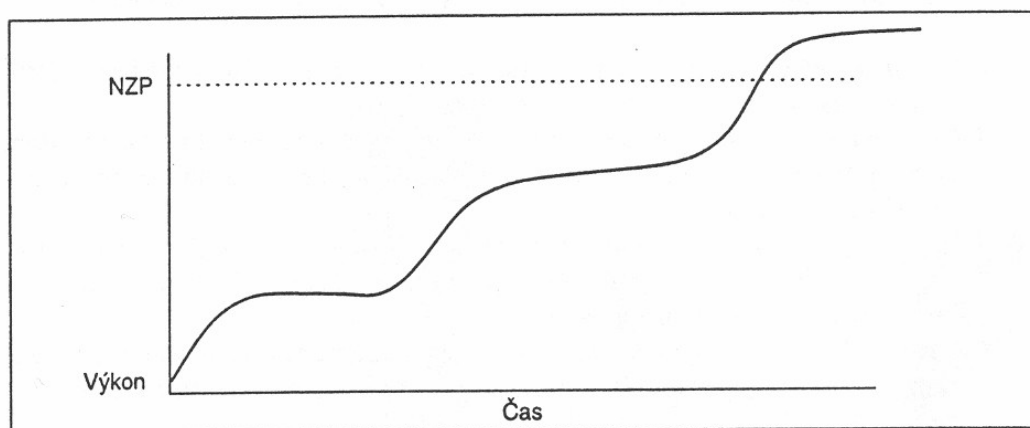
Obr.č.2.4 Standardní křivka učení [1, str.479]

Průběh učení kolísá v závislosti na účinnosti vzdělávání, na zkušenostech a vrozených schopnostech učící se osoby i na jejím zájmu se učit. Tvar křivky na obrázku č. ovlivňuje čas potřebný k dosažení normy zkušeného pracovníka a rychlost, s níž učení v různé době probíhá.

Učení je často stupňovité, s jednou nebo více stagnačními fázemi, během nichž se zastaví pokrok v učení. Může to být zapříčiněno tím, že učící se osoby nejsou schopny neustále zvyšovat své dovednosti nebo rychlost práce a potřebují přestávku pro zafixování si toho, co se již naučili. Existence takových stupňů, které jsou znázorněné na obrázku č. , lze využít při plánování vzdělávání k tomu, abychom poskytli určitá období pro správně uvážené „strávení“ a zafixování naučených znalostí a dovedností, kdy nově nabyté znalosti a dovednosti se uplatňují v praxi. Vede to k úspěšnému dosažení očekávaných norem výkonu.



Obr. č. 2.5 Křivka různé intenzity učení [1, str.480]



Obr. č. 2.6 Stupňovitá křivka učení [1, str.480]

Máme-li připraven učební plán popisující, co je nutné se naučit i výcvik potřebný k dosažení požadované úrovně dovednosti a rychlosti práce, je často žádoucí postupovat krok za krokem. Probereme si jeden úkol nebo jeho část, opakováním jeho provádění si jej osvojíme a pak připojíme další část látky. Naučené znalosti a dovednosti tedy zafixujeme v každé fázi učení. Tato metoda se nazývá „postupné učení“.

2.12 Vlivy působící na učení

Uvedeme si rozdílné vlivy, které podle Prokopenka a Kubra (1996) působí na vůli jednotlivce učit se a odpovídajícím způsobem aplikovat poznatky:

- Zkušenosti z učení
- Uvědomění si učebního procesu
- Odměny a tresty
- Bariéry
- Osobní styl učení
- Umění se učit
- Vliv nadřízeného, kolegů a podřízených
- Vliv vzdělavatelů a pomocníků
- Metody učení
- Kultura prostředí
- Pracovní náplň
- Míra příležitostí
- Psychický otřes
- Uznání

2.13 Vyhodnocování vzdělávání

Cílem vyhodnocování vzdělávání je posouzení účinnosti těch výsledků učení, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávacích aktivit. Při vyhodnocování se ukáže, kde je zapotřebí zlepšení nebo změna, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.

Základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání se musí vytvořit již ve fázi plánování vzdělávání. Současně je třeba zvážit, jaké informace je třeba získat a analyzovat.

Proces vyhodnocování vzdělávání definoval Hamblin (1974) jako „Každý pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace.“ Vyhodnocování vyúsťuje do rozhodování, zda mělo konkrétní vzdělávání smysl či nikoliv.

Kirkpatrick (1994) doporučuje čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání:

Úroveň 1 – Reakce – na této úrovni se zkoumá, jak účastníci na toto vzdělávání reagují. V tomto smyslu se tedy zkoumá spokojenost bezprostředního zákazníka.

Úroveň 2 – Hodnocení poznatků – na této úrovni získáváme informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle učení. Je třeba zjistit, kolik znalostí si účastníci osvojili, jaké dovednosti si osvojili nebo zlepšili, a pokud je to vhodné, do jaké míry se u nich změnily jejich postoje v žádoucím směru. Pokud je to možné, měli by být použity testy organizované před uskutečněním programu a po něm – testy typu papír a tužka nebo testy výkonu (ukázka práce).

Úroveň 3 – Hodnocení chování – na této úrovni se hodnotí, do jaké míry se po návratu účastníků na pracoviště změnilo jejich chování. Je třeba odpovědět na otázku, do jaké míry absolventi vzdělávání uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce. V ideálním případě by toto hodnocení mělo proběhnout před vzděláváním i po něm. Ale účastníkům by měl být dán určitý čas, aby byli schopni své chování při práci změnit. Hodnocení by mělo posoudit, do jaké míry bylo dosaženo cílů vzdělávání týkajících se změn chování a aplikace znalostí a dovedností.

Úroveň 4 – Hodnocení výsledků – jde o poslední úroveň hodnocení a poskytuje základnu pro posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Hodnocení musí být založeno na zkoumání před vzděláváním i po něm a musí určit míru, v jaké byly dosaženy základní cíle vzdělávání v oblastech, jako je přírůstek prodeje, zvýšení produktivity, snížení úrazů nebo zvýšení spokojenosti zákazníků. Hodnocení výsledků je samozřejmě snadnější, lze-li je kvantifikovat. Avšak není vždy snadné prokázat míru přínosu vzdělávání ke zlepšení výsledků a oddělit tento přínos od jiných činitelů.

2.13.1 Nevýhody a výhody vyhodnocování vzdělávání

Nevýhody vyhodnocování jsou následující:

Je náročné na získávání potřebných informací, přičemž výsledky jsou často posuzovány subjektivně. Vyhodnocování vyžaduje mnoho času, úsilí, vynaložení finančních prostředků, úzkou spoluúčast lektorů, účastníků vzdělávání i managementu. Není vždy lehké

oddělit dopady vzdělávání od vlivů vzniklých působením jiných podnikových procesů a některé přínosy vzdělávání je obtížně měřit.

K výhodám vyhodnocování patří tyto:

Umožňuje manažerům soustředit pozornost na lidské zdroje právě tak, jako se zaměřují na jiné oblasti, za něj mají zodpovědnost, a zlepšuje vztahy mezi účastníky a manažery. Vyhodnocování přispívá k efektivitě podnikání a není druhotnou činností nebo nevítaným nákladem. Podporuje těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli podniku. Ukazuje účastníkům, že mají zodpovědnost za dosažené výsledky a že vzdělávací aktivity neslouží pouze k uvolnění z práce. Zaměřuje se na osobní a rozvojové funkce, stává se prvkem zlepšování výkonnosti. Umožňuje lépe odpovědět na otázku, zda je vzdělávání pro daný případ tím nejlepším řešením. Zajišťuje orientaci vzdělávacích příležitostí na správné lidi aj.

[7]

2.14 Přínosy vzdělávání

Při posuzování efektivity je vhodné začít sledováním přínosů vzdělávání, které podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) zahrnují:

- Lepší využití potenciálu zaměstnanců – vzdělávání pomáhá jednotlivcům i celým týmům stát se přizpůsobivějšími, flexibilnějšími a schopnějšími plnit požadavky týkající se zvyšování výkonu.
- Lepší využití zařízení a systémů – pracovníci dokáží vytěžit maximum z používaných technologií, jsou-li s nimi obeznámeni a v dané problematice vzdělávání.
- Zvýšení výkonu – vzdělávání může přinést podstatné zvýšení návratnosti spotřebovaných zdrojů. Oblastmi možných zlepšení jsou výrobní procesy, administrativní procedury, kvalita, bezpečnost, spokojenost zákazníka.

- Snížení fluktuace – pracovníci obvykle pozitivně reagují na možnosti vzdělávání a rozvoje. Takový přístup podniku zlepšuje jeho image, přitahuje zaměstnance s vyšší úrovní kvalifikace a pravděpodobnost, že ve firmě zůstanou je velká.
- Zvýšení spokojenosti zákazníků – často si zákazník uvědomí potřebu vzdělávání zaměstnanců svého partnera jako první a neční mu problém odchod ke konkurenci, která dokáže lépe a ochotněji splnit jeho potřeby a požadavky.

2.15 Odpovědnost za vzdělávání

Za vzdělávání jsou odpovědni manažeři a sami pracovníci. Vyšší management by měl budovat učící se organizaci, ve které manažeři uznávají, že vzdělávání a rozvoj představují klíčovou složku jejich role a také kritérium, podle něhož budou hodnoceni.

Personální útvar má zabezpečit, aby management organizace jednal efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi management a zaměstnanci. Další úlohou personálního útvaru je vytvářet prostředí a podmínky, které umožňují lidem, aby co nejvíce využívali své schopnosti a potenciál nejen k vlastnímu užitku, ale i k prospěchu organizace. [3]

3 Charakteristika vybrané organizace

3.1 Základní údaje a organizační struktura

Obchodní firma: AL INVEST Břidličná, a.s.

Kontakt: Bruntálská 167, 793 51 Břidličná

Tel.: +420 554 22 11 11

Fax: +420 554 22 27 00

E-mail: info@alinvest.cz

IČ: 273 76 184

DIČ: CZ27376184

Společnost je zapsaná v OR u KS Ostrava, oddíl B, vložka 3040.



Obr.č. 3.1 Organizační struktura společnosti AL INVEST Břidličná, a.s. [8]

3.2 Historie společnosti

- **1930** firma Franke a Scholz - výroba cínového a olověného zboží
- **1933** zahájení výroby hliníkových a duralových plechů pro letectví
- **1946** zřízeny Moravské válcovny kovů, jehož součástí se stala firma Franke a Scholz
- **1949** přejmenování společnosti na Kovohutě Břidličná, n.p.
- **1954** zahájení výroby spotřebního zboží z hliníkových fólií
- **1972** výstavba komplexu kontilití hliníkových pásů, válcovny a zušlechťovny
- **1994** v rámci kupónové privatizace vznik akciové společnosti Kovohutě Břidličná, a.s.
- **1996** vznik dceřiné společnosti Kovohutě Poland, Sp. z o.o., Polsko
- **2001** vznik společnosti AL INVEST Břidličná, a.s., součást koncernu KARBON INVEST
- **2006** fúze sloučením se společností AIB CZ, a.s., vystoupení z koncernu KARBON INVEST, změna akcionářské struktury

[9]

3.3 Obchodní zastoupení

Dceřiná společnost

Obchodní firma: KOVOHUTE POLAND Sp. z o.o.

Kontakt: ul. Krzemieniecka 60a, Wroclaw, Polsko

Předmět podnikání: Prodej válcovaných polotovarů z hliníku a jeho slitin.

3.4 Ekologie

Společnost si uvědomuje, že je životní prostředí nenahraditelnou hodnotou, kterou musíme všichni chránit jak pro současnost tak i pro budoucí generace. Respekt k životnímu prostředí, který je spojen s užíváním hliníkových výrobků je vyjádřen firemním heslem - Aluminium for Future Generations.

- Skutečnost, že hliníkové výrobky jsou přátelské životnímu prostředí samozřejmě také souvisí s respektováním ekologických aspektů jejich výroby.

- Společnost AL INVEST Břidličná, a.s. je jediným výrobcem válcovaných hliníkových plechů a folií v České republice a dominantním výrobcem zušlechťených fólií.
- Akciová společnost AL INVEST Břidličná, a.s. bere na sebe část odpovědnosti za tvorbu a ochranu životního prostředí regionu. Na komplexní řešení a zlepšování životního prostředí vynakládáme značné finanční prostředky. Důkazem toho jsou investice do ekologických opatření ve výši cca 700 mil. Kč od roku 1990.
- Pro stálé garantování kvality finálních produktů a dosahování trvalého růstu výroby jsou strategicky důležité investice nejen do modernizace technologie, ale i další investice ekologického charakteru do ochrany životního prostředí, konkrétně vyřešení ochrany ovzduší.
- Společnost AL INVEST Břidličná, a.s. se účastní systému sdruženého plnění EKO-KOM.

[10]

3.5 Jakost

Jakost je pro společnost AL INVEST Břidličná, a.s. nejvyšší prioritou. Tato zásada se uplatňuje při veškeré řídicí, organizační i motivační práci v podniku.

- Zabezpečování jakosti výrobků AL INVEST Břidličná a.s. je založeno na principu uspokojování potřeb zákazníků. Vztah k jakosti je deklarován politikou jakosti.
- Jakostí se rozumí dodávat zákazníkům výrobky, služby a informace v souladu s jejich skutečnými potřebami a v souladu s obecně platnými normami napoprvé správně, v požadované kvalitě, bez vzniku zmetků a ztrát jakéhokoli druhu.
- Jakost je zajišťována uplatňováním zásad a požadavků certifikovaného systému jakosti. Záruky za jakost výrobků jsou zákazníkovi poskytovány systémem uzavírání obchodních smluv, kontraktů a všeobecných obchodních a dodacích podmínek.
- Organizačně je péče o jakost strukturována takovým způsobem, aby docházelo k synergickému efektu spolupráce mezi útvary zabývajícími se systémem organizace a řízení jakosti, útvary zaměřenými na kvalitu produkce a útvary provádějícími testování, vybavenými zkušebními zařízeními vysoké technické úrovně. Data, vznikající při testování výrobků jsou centrálně archivována v jednotné databázi

Labsystém, jsou dostupná všem útvarům. Tyto útvary jsou schopné ve shodě s požadavkem zákazníka poskytnout informace o kvalitě výrobků formou atestů a certifikátů, v souladu s normou ČSN EN 10 204.

[11]

4 Analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje manažerů

4.1 Společnost *TEMPO TRAINING & CONSULTING, s.r.o.*

Společnost poskytuje služby v oblasti vzdělávání dospělých od roku 1996. Ze dvou školicích center v Ostravě a Praze připravují vzdělávací aktivity pro klienty z celé České republiky. Jejich akce jsou zaměřeny do oblastí osobnostního, počítačového a jazykového vzdělávání. Společnost je akreditována Ministerstvem vnitra ČR.

Lektorem a konzultantem na posuzované moduly je Karel Červený, MSc., MBA. Věnuje se lektorské a trenérské činnosti pro management podniků, rozvoj manažerských dovedností. Pomáhá ve firmách provádět inovační audit, trénuje kreativitu a nastavuje efektivní inovační systémy. Vede školení a tréninky komunikačních dovedností, personalistiky, firemní kultury.

Společnost TTC realizovala ve firmě AL INVEST Břidličná, a.s. posuzované školení „Soft skills“, které obsahovala následující tématické celky: asertivní komunikace, prezentační dovednosti, time management a efektivní rozhodování.

4.2 Projekt „Vzdělávejte se!“

V roce 2009 se společnost AL INVEST Břidličná, a.s. účastnila projektu „Vzdělávejte se!“. Projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem, jehož koncovým příjemcem je Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Projekt je určen zaměstnavatelům, kteří se v souvislosti s probíhající hospodářskou recesí nachází v obtížné ekonomické situaci a nejsou přechodně schopni svým zaměstnancům přidělovat práci v plném rozsahu, a kteří zároveň mají zájem těmto zaměstnancům v době jejich nucené nepřítomnosti na pracovišti prostřednictvím vzdělávacích aktivit rozšiřovat či prohlubovat kvalifikaci.

V rámci projektu mohou zaměstnavatelé na realizaci těchto vzdělávacích aktivit (včetně doprovodných opatření) získat finanční prostředky pro ty své zaměstnance, jimž byla zkrácena následkem zhoršení situace v podniku pracovní doba, a dále mohou získat finanční prostředky na úplnou nebo částečnou úhradu mzdových nákladů nebo náhrad mezd těchto zaměstnanců po dobu jejich účasti na vzdělávání. [12]

Společnost se rozhodla prostřednictvím tohoto projektu prohloubit kvalifikaci mistrů a to pomocí školení „Soft skills“.

4.3 Vzdělávání mistrů ve vybrané společnosti

Vzdělávání mistrů ve společnosti AL INVEST Břidličná, a.s. se řídí podle směrnice „Řízení lidských zdrojů OS-02-01 – komplexní procesy řízení lidských zdrojů“. Analýza potřeb vzdělávání se provádí v podniku jednou ročně.

Společnost používá pro plánování vzdělávání systém ESO9. Systém ESO9 je schopen plně postihnout specifické potřeby společnosti a vytvořit individuální řešení s novými činnostmi, agendami a funkcionalitami. Pokrývá oblasti účetnictví, financí, plánování, prodeje, nákupu, skladování a jiné.

Mistři jsou vždy školení ve firmě, nikdy ne mimo podnik. Výhodou je, že se programu může účastnit vyšší počet zaměstnanců firmy a nevznikají cestovní či další náklady s pojené s realizací. Nevýhodou může být rušení běžnými pracovními povinnostmi.

Vyhodnocování vzdělávání je prováděno prostřednictvím zpětné vazby a to mezi lektorem a účastníkem, lektorem a vedoucím personalistiky, vedoucím personalistiky a přímým nadřízeným a také během porady vedení společnosti.

4.4 Školení „Soft skills“

Společnost AL INVEST Břidličná, a.s. provádí analýzu potřeb vzdělávání jednou ročně. Zpětnovazební systém komunikace mezi přímými nadřízenými a podřízenými pracovníky zjistil nesoulad v měkkých dovednostech mistrů. Proto se společnost rozhodla pro realizaci školení. Využila projektu „Vzdělávejte se!“. Podnik si vybral vzdělávací společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING, s.r.o. Personální vedoucí společnosti AL INVEST Břidličná, a.s. se před realizací školení sešel s lektorem ze společnosti TTC p. Červeným a probrali konkrétní vzdělávací skupiny a sladili své zájmy v celek. Obsahem vzdělávacího

programu byly tyto tématické celky: prezentační dovednosti, time management a efektivní rozhodování, asertivní komunikace. Ke každému tématu dostali školení mistři skripta vydané společností TTC. Zaměstnanci během školení poslouchali lektora a zapisovali si do skript poznámky. Na školení také probíhala cvičení a diskuse k probíraným tématům.

4.4.1 Prezentační dovednosti

Školení „Prezentační dovednosti“ probíhalo osm hodin. Během této doby se probrala následující témata:

- cíl prezentace a výběr témat
- osobnost prezentátora – image, co s trémou, příprava
- komu prezentuji – auditorium
- forma prezentace
- obsahová stránka prezentace
- zapojení auditoria
- AV prostředky

Cílem rozvojového programu bylo naučit se vystupovat na veřejnosti a před klienty, prohloubit dovednost přesvědčivě prezentovat, naučit se čelit trémě, posílit dovednost jak získat pozornost a udržet zájem auditoria a prohloubit dovednost logické stavby prezentace.

4.4.2 Time management

Vzdělávání v oblasti „Time management“ trvalo dohromady šestnáct hodin. Témata byla následující:

- realita (a proč ji měnit)
- člověk v rolích
- relativní důležitost rolí
- stanovování cílů – strategické, dílčí a postupné cíle
- mapování a posouzení činností - „zloději“ času, důležité x naléhavé, delegování
- řízení času – převedení do reálných úkolů a činností, denní plánování
- time manager – prostor pro plánování

Cílem vzdělávacího programu bylo naučit se řídit svůj čas v souladu se svými sociálními rolemi a vnitřními hodnotami, prohloubit teoretickou základnu pro stanovování a

dosahování cílů, naučit se mapovat svůj čas, nacházet časové rezervy a delegovat, rozšířit dovednost odlišovat důležitého od naléhavého, prohloubit dovednost efektivního denního plánování.

4.4.3 Asertivní komunikace

Školení „Asertivní komunikace“ probíhalo osm hodin. Obsahem bylo toto:

- co je asertivita
- stresory plynoucí z mezilidské komunikace
- čtyři typy chování – pasivita, agresivita, manipulace, asertivita
- asertivní verbální komunikace
- asertivní neverbální komunikace
- listina asertivních práv
- jednoduché asertivní reakce
- asertivní kritika
- asertivní pozitivní zpětná vazba
- dílna asertivity

Cílem rozvojového programu bylo uvědomit si vliv způsobu komunikace na psychiku, poznat specifika jednotlivých typů chování a výhody asertivního jednání, prohloubit dovednost některých jednoduchých asertivních reakcí, naučit se podávat a přijímat kritiku, rozšířit dovednost reagovat na neoprávněné požadavky.

4.5 Popis a specifikace pracovního místa mistrů

Popis práce

- Řídí směnu v souladu s organizačními normami a směrnicemi.
- Kontroluje plánovanou spotřebu práce, kvalitu a jakost produkce na směně.
- Zodpovídá za dodržování technologické kázně a pracovních postupů.
- Řeší nedostatky vzniklé v průběhu směny, aby byly zajištěny plány výroby.
- Provádí mzdovou politiku na svém úseku.
- Provádí školení BOZP.
- Provádí přesuny pracovníků mezi jednotlivými pracovišti.
- Navrhuje opatření ke snížení vzniku odpadu.

- Řídí výrobní evidenci, výkazy, archivaci, statistiku.
- Pečuje o plné využití pracovní doby podřízených pracovníků a odstraňuje prostoje zaviněné zaměstnanci nebo nedostatečnou organizací výroby a práce.
- Navrhuje a uplatňuje technická opatření pro zvýšení produktivity práce, úspory materiálu a energií.
- Zajišťuje plnění hospodářských smluvních zakázek.
- Spolupracuje v oblasti požadavků oprav a investic.
- Zodpovídá za poskytování první pomoci při úraze a sepisuje protokoly o úrazech.

Specifikace pracovního místa

- Vzdělání: úplné střední odborné vzdělání s maturitou.
- Odborná praxe: 5 let.
- Speciální kurzy a osvědčení: školení mistrů.
- Odborné vědomosti a dovednosti: vědomosti a dovednosti se u mistrů liší dle pracoviště.
- Jazykové znalosti: nejsou vyžadovány nebo jen na základní úrovni.
- Speciální osobní předpoklady: schopnost komunikace, zodpovědnost, pečlivost, umění jednat s lidmi, samostatnost, ztotožnění se s firmou, motivování, delegování.

Porovnáním popisů práce mistrů a tématických celků vzdělávání můžu říci, že školená témata zapadají do jejich obsahu a výkonu práce.

4.6 Způsoby získání a zpracování informací

Všechny informace, které jsem potřebovala pro zpracování analýzy současného stavu vzdělávání mistrů, jsem získala od zaměstnanců společnosti.

Organizace průzkumu

Průzkum jsem zaměřila výhradně na vedoucí pracovníky společnosti AL INVEST Břidličná, a.s. Ze základních technik sběru dat jsem použila rozhovor a dotazníkové šetření.

Rozhovor

Rozhovor je nejběžnějším způsobem kontaktu mezi dvěma lidmi, chtějí-li se o sobě něco dozvědět. Používá se jako technika ve všech vědách, zaměřených na zkoumání člověka. Výhodou rozhovoru je možnost získat velké množství kvalitních informací.

Rozhovor, jako techniku dotazování, jsem využila při zjišťování informací od vedoucího personálního úseku vybrané společnosti.

Dotazník

Dotazník je připravený formulář, který je předkládán lidem k vyplnění. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů. Výsledná data se dají oproti jiným technikám průzkumu mnohem jednodušeji zpracovat. Dotazníky jsou dobrovolné a anonymní.

Dotazníkové šetření ve společnosti proběhlo v únoru 2010. Protože je většina mistrů na nepřetržitém provozu, proběhlo doručení dotazníků zprostředkovaně pomocí personálního vedoucího. Vedoucímu personálního úseku jsem předala dotazníky pro všechny mistry, kteří se zúčastnili školení „soft skills“, tj. osm dotazníků. Zpět jsem obdržela čtyři zcela vyplněné dotazníky a jeden vyplněný pouze z části. Úspěšnost návratnosti tedy byla 63%.

Pomocí dotazníku jsem chtěla zjistit, jak přínosné bylo školení „soft skills“, jaké metody vzdělávání mistrům nejvíce vyhovují, jestli je nabídka kurzů a vzdělávacích aktivit dostačující a které oblasti by měly být příště školeny.

Způsob zpracování výsledků

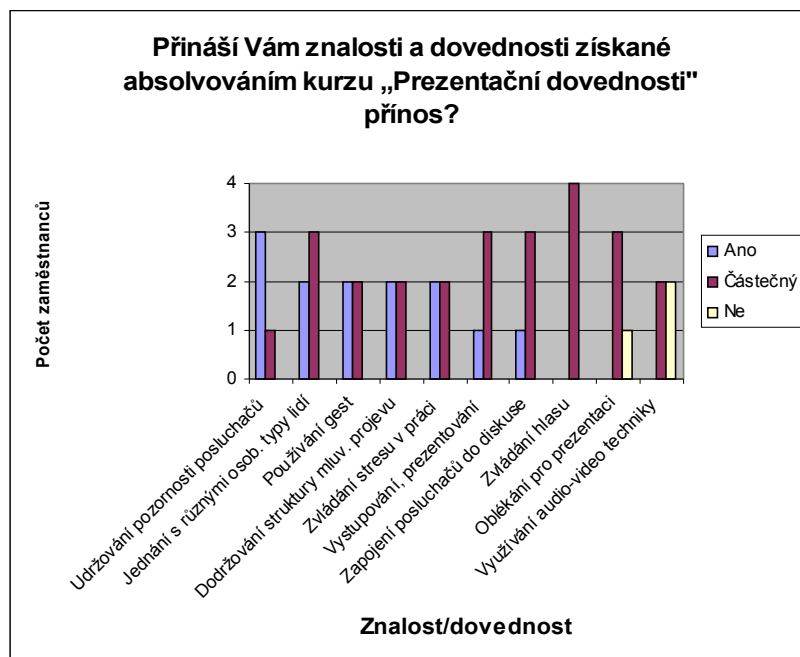
Ke každé otázce dotazníku jsem nejprve zpracovala výslednou tabulku (viz příloha č.) a z tabulky vytvořila graf. Součástí vyhodnocení výsledků otázek je také diskuse. Pro zpracování dat byly použity programy Microsoft Excel a Microsoft Word.

4.7 Výsledky dotazníkového šetření

V následující kapitole jsou zpracované jednotlivé otázky dotazníku.

1. Přináší Vám znalosti a dovednosti získané absolvováním kurzu „Prezentační dovednosti“ přínos?

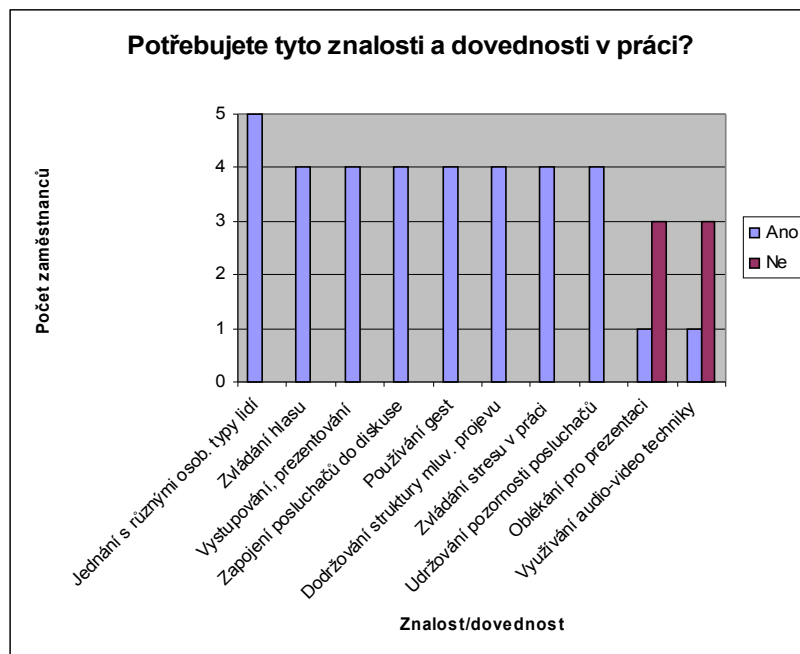
Graf č. 4.1



Touto otázku jsem chtěla zjistit, jestli byly jednotlivé znalosti či dovednosti získané absolvováním kurzu „Prezentační dovednosti“ pro mistry přínosné. Jak můžeme vidět v grafu Udržování pozornosti posluchačů má přínos pro tři mistry a pro jednoho mistra pouze částečný. Jednání s různými osobnostními typy lidí má přínos pro dva zaměstnance a částečný přínos pro tři. Používání gest, dodržování struktury mluveného projevu a zvládání stresu v práci je přínosných pro tři zaměstnance určitě, ale pro tři jen částečně. Získaná dovednost vystupování a prezentování před zaměstnanci a zapojení posluchačů do diskuse je přínosná pro jednoho zaměstnance a pro tři částečně. Zvládání hlasu má přínos částečný pro čtyři mistry. Oblékání pro prezentaci považují tři mistři za částečný přínos, podle jednoho mistra není přínosná. Využívání audio-video techniky je přínosné pro dva vedoucí pracovníky, ale pro dva není přínosná. Ze struktury zvolených odpovědí mohu odvodit, že všechny získané znalosti či dovednosti mají alespoň částečný přínos.

2. Potřebujete tyto znalosti a dovednosti v práci?

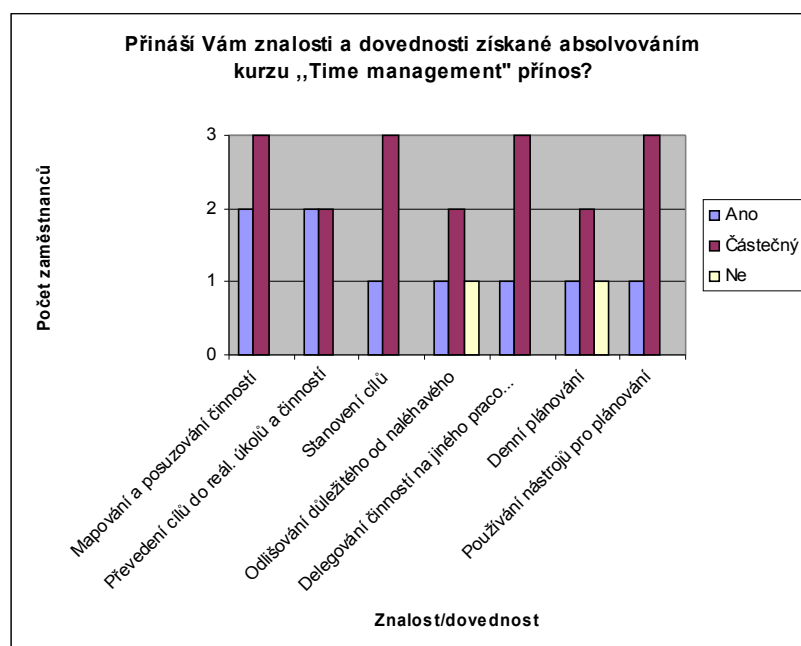
Graf č. 4. 2



V této otázce respondenti odpovídali, zda využijí získané znalosti a prezentační dovednosti v práci. Jednání s různými osobnostními typy lidí využije ve své práci pět mistrů. Zvládnání hlasu, vystupování a prezentování před zaměstnanci, zapojení posluchačů do diskuse, používání gest, dodržování struktury mluveného projevu a udržování pozornosti posluchačů potřebují k práci čtyři zaměstnanci. Zbylé dvě dovednosti oblékání pro prezentaci a využívání audio-video techniky, uvedl jeden zaměstnanec za potřebné, ale tři zaměstnanci za nepotřebné. Mohu říci, že zaměstnanci ve značné míře uplatňují znalosti a dovednosti, nabyté školením „Prezentační dovednosti“.

3. Přináší Vám znalosti a dovednosti získané absolvováním kurzu „Time management“ přínos?

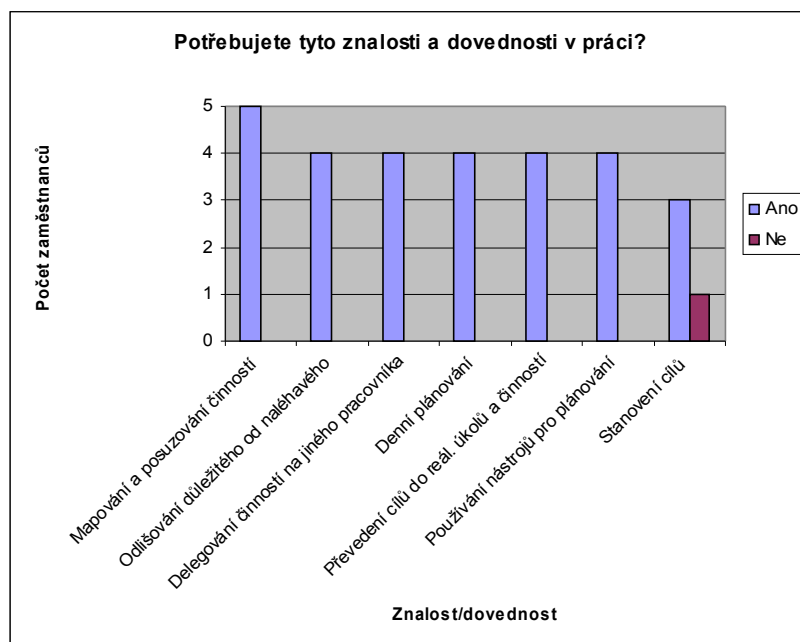
Graf č. 4.3



Touto otázkou jsem chtěla zjistit, jestli byly jednotlivé znalosti či dovednosti získané absolvováním kurzu „Time management“ pro mistry přínosné. Dovednost mapování a posuzování činnosti je přínosná pro dva respondenty, pro tři jen částečně. Převedení cílů do reálných úkolů a činností je přínosné pro dva respondenty, pro dva pouze částečně. Dovednost stanovení cílů má přínos pro jednoho zaměstnance, pro tři částečný. Odlišování důležitého od naléhavého, stejně jako denní plánování má přínos pro jednoho zaměstnance, pro dva částečný a pro jednoho zaměstnance žádný. Delegování činností na jiného pracovníka je přínosné pro jednoho mistra, pro tři jen částečně. Používání nástrojů pro plánování má přínos pro jednoho mistra, pro tři jen částečný. Z takových odpovědí mohu odvodit, že získané znalosti či dovednosti jsou spíše částečně přínosné.

4. Potřebujete tyto znalosti a dovednosti v práci?

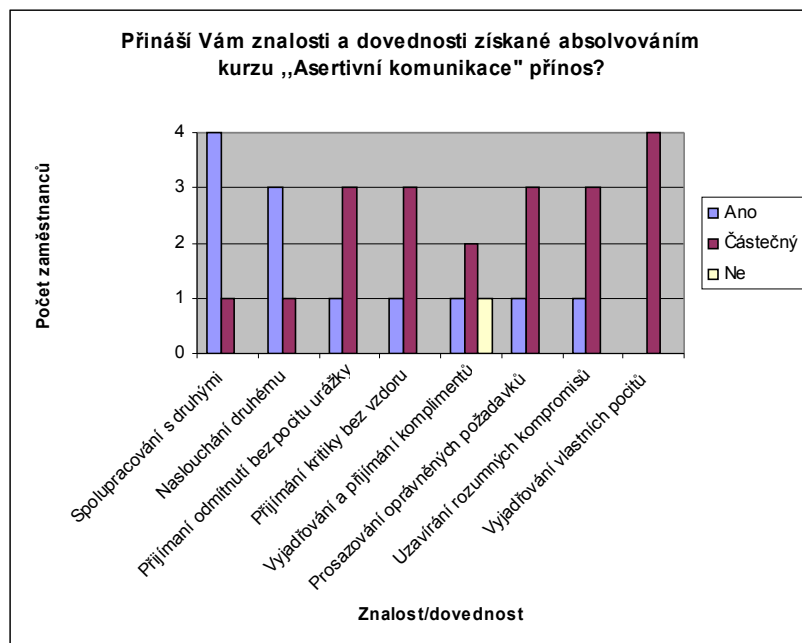
Graf č. 4. 4



V grafu vidíme, jestli potřebují zaměstnanci znalosti či dovednosti nabyté školením „Time management“ v práci. Mapování a posuzování činností potřebuje pět mistrů. Odlišování důležitého od naléhavého, delegování činnosti na jiného pracovníka, denní plánování, převedení cílů do reálných úkolů a činností, používání nástrojů pro plánování využijí čtyři zaměstnanci. Dovednost stanovení cílů využijí tři zaměstnanci, ale jeden ne. Z výše uvedeného lze říci, že zaměstnanci využijí téměř všechna školená témata z celku „Time management“.

5. Přináší Vám znalosti a dovednosti získané absolvováním kurzu „Asertivní komunikace“ přínos?

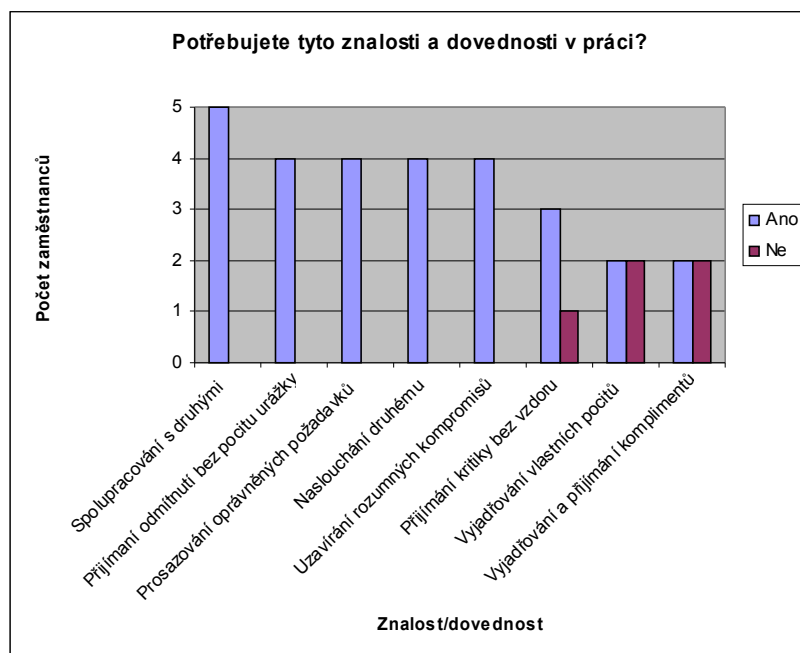
Graf č. 4. 5



V dotazníku jsem se zeptala i na přínosy tématického celku „Asertivní komunikace“. Spolupracování s druhými má přínos pro čtyři mistry, pro jednoho částečný. Naslouchání druhému je přínosné pro tři respondenty, pro jednoho částečně. Přijímání odmítnutí bez pocitu urážky a přijímání kritiky bez vzdoru je přínosné pro jednoho respondenta, částečně pro tři. Vyjadřování a přijímání komplementů posuzuje jeden mistr za přínosné, dva za částečně přínosné a jeden mistr za nepřínosné. Prosazování oprávněných požadavků a uzavírání rozumných kompromisů je přínosné pro jednoho mistra, pro tři částečně. Dovednost vyjadřovat vlastní pocity je přínosná pro čtyři mistry. Z uvedených odpovědí lze říci, že získané znalosti či dovednosti jsou převážně částečně přínosné.

6. Potřebujete tyto znalosti a dovednosti v práci?

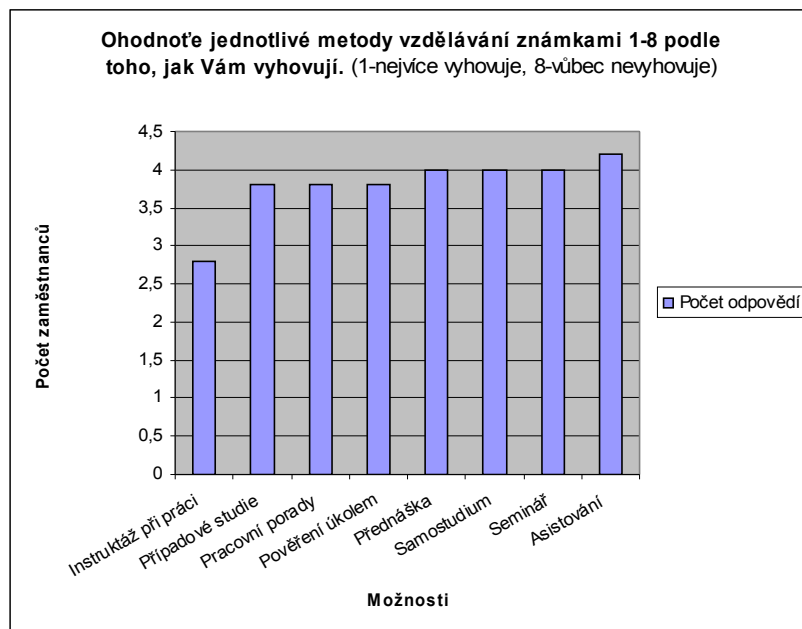
Graf č. 4. 6



V grafu vidíme názor mistrů na potřebnost znalostí či dovedností, získaných absolvováním kurzu „Asertivní komunikace“ v práci. Spolupracování s druhými považuje pět mistrů za potřebných. Přijímání odmítnutí bez pocitu urážky, prosazování oprávněných požadavků, naslouchání druhému, uzavírání rozumných kompromisů využijí v práci čtyři mistři. Přijímání kritiky bez vzdoru potřebují tři zaměstnanci, jeden nepotřebuje. Vyjadřování vlastních pocitů a vyjadřování a přijímání komplimentů dva mistři v práci použijí, ale dva ne. Můžu tedy říci, že získané znalosti či dovednosti absolvováním kurzu „Asertivní komunikace“ jsou převážně potřebné k práci mistrů.

7. Ohodnoťte jednotlivé metody vzdělávání známkami 1-8 podle toho, jak Vám vyhovují. (1-nejvíce vyhovuje, 8-vůbec nevyhovuje)

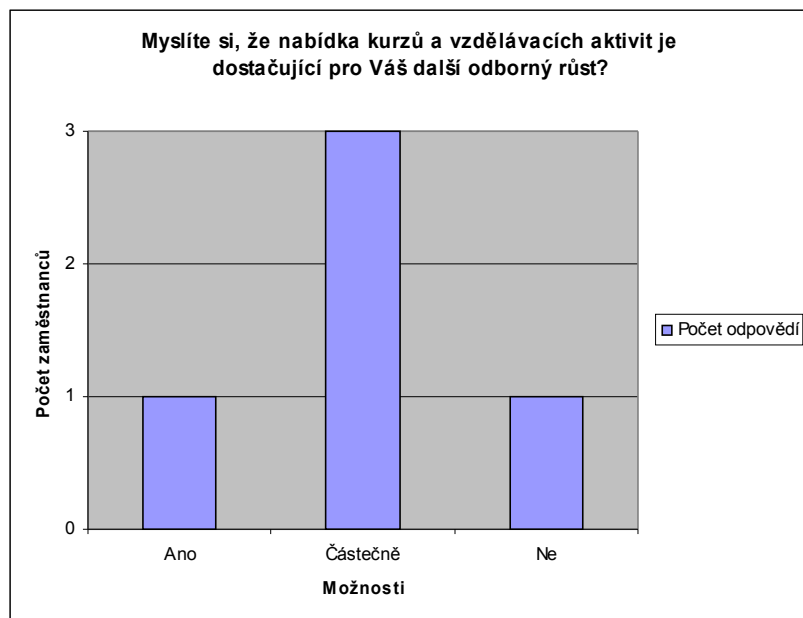
Graf č. 4. 7



Rozdíly v udělených známkách nejsou velké. Nejlepší známku dostala metoda instruktáž při výkonu práce zřejmě proto, že jde o nejjednodušší způsob zácviu. O druhé místo se dělí případová studie, pracovní porady a pověření úkolem. Na třetím místě je přednáška, samostudium a seminář. Můžeme tedy říci, že vedoucí pracovníci dávají přednost konkrétním příkladům a reálné praxi, spíše než abstraktním výkladům nebo povinné literatuře. Samostudium obecně vzato nebývá studium z hlediska zdokonalování pracovníků efektivní, protože je velice málo přitažlivé. Nejhuře je hodnocena metoda asistování. Pracovníkům zřejmě nevyhovuje, když jsou přiděleni jako pomocníci zkušenému kolegovi, od kterého se učí pracovní postup.

8. Myslíte si, že nabídka kurzů a vzdělávacích aktivit je dostačující pro Váš další odborný růst?

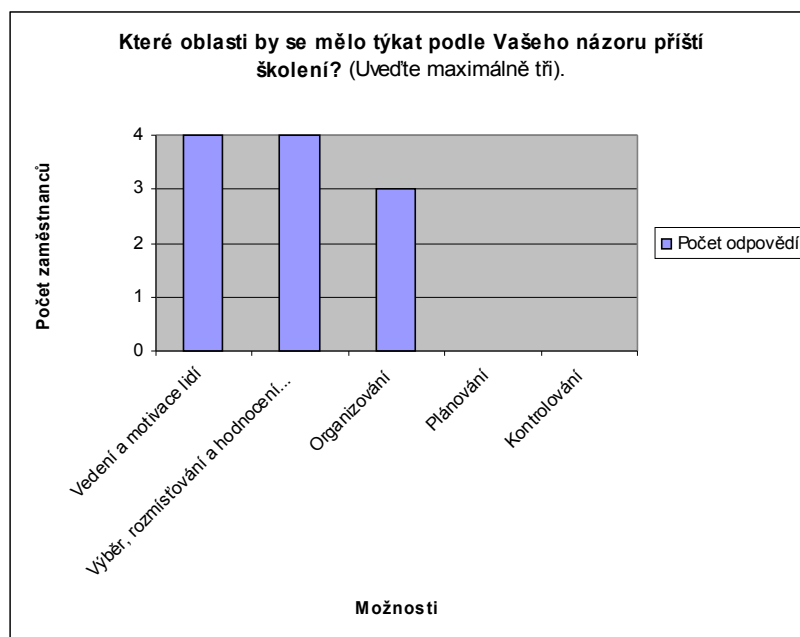
Graf č. 4. 8



Touto otázkou jsem chtěla zjistit, jestli jsou vedoucí pracovníci spokojeni s nabídkou vzdělávacích aktivit. Jeden respondent uvedl, že je nabídka kurzů a vzdělávacích aktivit dostačující pro jeho další odborný růst. Tři si myslí, že jen částečně a jeden respondent by přijal větší možnost vzdělávat se, dále se rozvíjet.

9. Které oblasti by se mělo týkat podle Vašeho názoru příští školení?

Graf č. 4. 9



Zaměstnanci měli možnost vyjádřit se, v jaké oblasti by chtěli být příště vzdělávání. Na výběr měli pět konkrétních témat, šesté si mohli zvolit sami, toho nikdo nevyužil. Čtyři zaměstnanci si myslí, že téma vedení a motivace lidí; výběr, rozmisťování a hodnocení pracovníků by mělo být příště školení. Lidé potřebují správné vedení a motivaci. Vedoucí pracovníci by se neměli dopouštět zbytečných chyb při vedení. Bylo by vhodné seznámit se s různými styly vedení a uvědomit si jejich přednosti či nedostatky při práci s lidmi. Mistři mají pravomoc přesouvat pracovníky mezi jednotlivými pracovišti, proto by uvítali školení na téma rozmisťování pracovníků. Téma hodnocení pracovníků by určitě využili mistři při schvalování odměn zaměstnancům. Téma organizování by mělo být školení podle třech zaměstnanců. Nikdo neoznačil téma plánování a kontrolování.

4.7.1 Vyhodnocení

Z výše uvedeného nám vyplývá graf č. 4.10 a graf č. 4.11.

Graf č. 4. 10



Sumarizací znalostí či dovedností, získané školením „Prezentační dovednosti, Time management a Asertivní komunikace“ dojdeme k následujícímu závěru: za přínosné znalosti či dovednosti je považováno 33%. Částečný přínos má 61% vědomostí či dovedností, nepřínosných je 6%.

Graf č.4. 11



Ze školení „Soft skills“ získali zaměstnanci znalosti, či si osvojili dovednosti potřebné ke své práci z 88%. Místři jsou názorů, že 12% získaných znalostí či dovedností v práci nevyužijí.

5 Návrhy a doporučení

V následující části bakalářské práce se pokusím nastínit návrhy a doporučení, která bych viděla pro společnost jako přínosné.

Analýza potřeb vzdělávání ve společnosti zajistila, že byla školená z 88% potřebná témata. Ovšem jejich převažující částečný přínos není příliš uspokojivý. Myslím si, že efekt ze vzdělávání by se v tomto případě zvýšil využitím jiné metody vzdělávání. Sami zaměstnanci uvedli, že jim nejvíce vyhovuje instruktáž při výkonu práce. Naopak metoda asistování není pro mistry vyhovující (viz graf č. 4.7).

Z výzkumu, který jsem realizovala vyplynulo, že nabídka kurzů a vzdělávacích aktivit je dostačující pouze částečně. Proto bych navrhovala širší nabídku vzdělávacích aktivit. Příští školení by se mohlo týkat tématu vedení a motivace lidí a problematiky výběru, rozmíst'ování a hodnocení pracovníků (viz graf č. 4.9).

Pro proces vyhodnocování vzdělávání mistrů navrhuji metodu protest-retest, nebo-li znalostní test. Znalostní test se předloží mistrům při zahájení školení a pak s časovým odstupem přibližně sedmi dnů po ukončení školení. Tuhle metodou by bylo možné i mistry ke vzdělávání motivovat a to tím způsobem, že kdo vyplní nejlépe test po ukončení školení získá odměnu.

Podle mého názoru je vzdělávání ve společnosti AL INVEST Břidličná, a.s. velmi dobře promyšlené a věnuje se mu dostatečné množství pozornosti, proto není velký prostor pro poskytnutí návrhu a doporučení na zlepšení.

6 Závěr

Ve své bakalářské práci jsem nejprve zpracovala teoretická východiska vzdělávání a rozvoje manažerů. Ujasnila jsem, co vyjadřuje filozofie vzdělávání a motivace k učení. Pokusila jsem se vysvětlit proces vzdělávání, metody vzdělávání, vlivy působící na učení a další.

V další části bakalářské práce, jsem charakterizovala organizaci AL INVEST Břidličná, a.s. Uvedla jsem základní údaje o společnosti, organizační strukturu, historii společnosti, postoj k ekologii a k zabezpečování jakosti výrobků.

V praktické části bakalářské práce jsem uvedla informace o společnosti, která realizovala školení ve vybrané organizaci a ozřejmila jsem projekt „Vzdělávejte se!“. Seznámila jsem se s vzděláváním mistrů ve společnosti AL INVEST Břidličná, a.s. Porovнала jsem popis a specifikaci pracovního místa mistra s obsahem posuzovaného vzdělávacího programu. Dále jsem se zabývala školením „Soft skills“, které obsahovalo tři tématické celky.

Pomocí dotazníkového šetření jsem chtěla zjistit, zda školení, kterým prošli mistři v roce 2009, bylo přínosné. Doručení dotazníků mistrům proběhlo zprostředkovaně pomocí personálního vedoucího. Výzkum ukázal, že vzdělávání ve společnosti AL INVEST Břidličná, a.s. je na vysoké úrovni a je mu věnovaná velká pozornost.

Myslím si, že cíl, který jsem si stanovila na začátku psaní bakalářské práce jsem splnila, protože jsem zjistila, že vzdělávání v akciové společnosti odpovídá skutečným vzdělávacím potřebám zaměstnanců. Navzdory tomu jsem se pokusila nastítn návrhy a doporučení, které by měly zkvalitnit vzdělávání. Navrhuji využívat instruktáž při výkonu práce jako metodu vzdělávání, dále rozšířit nabídku vzdělávacích aktivit, a také jsem navrhla metodu pro vyhodnocování vzdělávání.

Seznam použité literatury

a) Knihy

- 1 ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856s. ISBN 80-247-0469-2.
- 2 BELCOURT, M.; WRIGHT, P.C. Vzdělání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.; 1998. 248 stran. ISBN 80-7169-459-2.
- 3 GRAHAM H. T.; Bennett R. Human resources management; 7 vyd. London: Potkan Publishing; 1992. 420s. ISBN 0 7121 0844 0.
- 4 HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.; 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- 5 PLAMÍNEK, J. Vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.; 2010. 320s. ISBN 978-80-247-3235-0.
- 6 PROKOPENKO, J.; KUBR, M. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Přel. S. Jurnečka, S. Spanilý, J. Vejdělek. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
- 7 VODÁK, J.; Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 212s. ISBN 978-80-247-1904-7.

b) Internetové zdroje

- 8 *AL INVEST Břidličná, a.s.*: Organogram [online]. [cit.2010-03-15]. Dostupný z WWW:<http://www.alinvest.cz/cz/o-spolecnosti/organogram/art_18804/article.aspx>.
- 9 *AL INVEST Břidličná, a.s.*: Historie společnosti [online]. [cit.2010-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.alinvest.cz/cz/o-spolecnosti/historie/art_18801/article.aspx>.
- 10 *AL INVEST Břidličná, a.s.*: Ekologie [online]. [cit.2010-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.alinvest.cz/cz/o-spolecnosti/ekologie/art_18803/article.aspx>.
- 11 *AL INVEST Břidličná, a.s.*: Jakost [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.alinvest.cz/cz/certifikace/art_18814/certifikace.aspx>.
- 12 *Portál MPSV*: Projekt „Vzdělávejte se!“ [online]. [cit.2010-03-05]. Dostupný z WWW:<http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/vzdelavejte_se>.

c) Ostatní zdroje

- 13 Vnitropodnikové materiály AL INVESTU Břidličná, a.s.

Seznam zkratek

TTC TEMPO TRAINING & CONSULTING, s.r.o.